INTELLIGENCE INFO

ISSN 2821 - 8159, ISSN – L 2821 – 8159, Volumul 1, Numărul 1, Septembrie 2022

Inteligența emoțională în organizații

Nicolae Sfetcu

Pentru a cita acest articol: Nicolae Sfetcu (2022), Inteligența emoțională în organizații, *Intelligence Info*, **1**:1, 130-140, DOI: 10.58679/II80128, https://www.intelligenceinfo.org/inteligenta-emotionala-in-organizatii/

Publicat online: 19.07.2022

Inteligența emoțională în organizații

Nicolae Sfetcu

Rezumat

În prezent, organizațiile trebuie să facă față, pe lângă o concurență sporită, și unei dezvoltări și inovații tehnologice exponențiale, și unor procese de schimbare care afectează toate stările emoționale ale angajaților. Toate aceste provocări, împreună cu schimbările impuse și complexitatea sarcinilor organizaționale și manageriale, implică noi exigențe emoționale și acțiuni mai eficiente la nivel corporativ, inclusiv prin gestionarea emoțiilor în cele mai multe circumstanțe. Astfel, emoțiile reprezintă „resurse" valoroase pentru inovație și valoare adăugată într-un proces economic. Emoțiilor li s-a acordat astfel un rol important în provocarea, moderarea sau medierea evenimentelor și interacțiunilor în organizații.

Cuvinte cheie: inteligența, inteligența emoțională, organizații

INTELLIGENCE INFO, Volumul 1, Numărul 1, Septembrie 2022, pp. 130-140
ISSN 2821 - 8159, ISSN – L 2821 – 8159
URL: https://www.intelligenceinfo.org/inteligenta-emotionala-in-organizatii/

În prezent, organizațiile trebuie să facă față, pe lângă o concurență sporită, și unei dezvoltări și inovații tehnologice exponențiale, și unor procese de schimbare care afectează toate stările emoționale ale angajaților. Toate aceste provocări, împreună cu schimbările impuse și complexitatea sarcinilor organizaționale și manageriale, implică noi exigențe emoționale și acțiuni mai eficiente la nivel corporativ, inclusiv prin gestionarea emoțiilor în cele mai multe circumstanțe. Astfel, emoțiile reprezintă „resurse" valoroase pentru inovație și valoare adăugată într-un proces economic.(Kuepers și Weibler 2008) Pentru aceasta este necesar ca la nivelul companiei să se înțeleagă influența și potențialul emoțiilor, neglijate până nu demult. (Küpers și Weibler 2005) Emoțiilor li s-a acordat astfel un rol important în provocarea, moderarea sau medierea evenimentelor și interacțiunilor în organizații. (Ashkanasy 2004) Diferitele aspecte ale vieții organizaționale sunt evaluate acum prin prisma emoțiilor, (Stanley și Burrows 2001) inclusiv în domeniul economic. (Bowles și Gintis 2002)

Cercetătorii reconsideră procesele și impactul emoțional ca element integrant al vieții organizaționale, (Schreyögg 2004) deși întâmpină dificultăți în aspectele metodologice și epistemologice, ca și în cele moral-politice. Fineman susține că cercetătorii nu au reușit să examineze interacțiunea dintre emoții și organizații din patru motive: pentru că cercetătorii doreau să „separe concepțiile oamenilor de cele ale organizațiilor", pentru că voiau „să reifice organizațiile", pentru că a fost considerat „important să separe procesele de raționalitate de cele ale emoției", și pentru că au vrut „să suprime, să nege sau să minimalizeze emoțiile". (Fineman 2005, 180)

Emoțiile contraziceau ideea predominanței raționalității în economie, (Putnam și Mumby 1993) contrazicând gândirea occidentală care nu putea concepe că emoționalitatea poate să coexiste cu raționalitatea. (Oatley și Johnson-Laird 1987) Emoțiile erau văzute ca perturbatoare (Albrow 1997, 30) (Oatley și Johnson-Laird 1987) sau o barieră în managementul rațional și eficient, (Ashforth și Humphrey 2016) și marginalizate sau considerate ca nelegitime sau inadecvate vieții organizaționale, (Putnam și Mumby 1993, 39) și deci subiect impropriu pentru cercetarea științifică. (Ashforth și Humphrey 2016) Emoțiile informează, modelează și reflectă viața organizațiilor. Ele influențează modul în care angajații percep, interpretează, controlează și evaluează stările și acțiunile proprii și partajate. (Waldron 2000) Emoțiile afectează organizațiile la toate nivelurile și în toate sferele, inclusiv relațiile lor externe. (Ostell 1996, 552)

Cote și Miners (Côté și Miners 2006) au dezvoltat un model compensator între IE și IQ care presupune că asocierea între IE și performanța la locul de muncă devine mai pozitivă pe măsură ce inteligența cognitivă scade. (Relojo 2015) Majoritatea cercetătorilor sunt de acord că IE este un predictor incontestabil mai bun decât metodele tradiționale de angajare utilizate frecvent în companii (scrisoarea de referință, scrisoarea de intenție, etc). (Van Rooy și Viswesvaran 2004) Potrivit lui Daniel Goleman, inteligența emoțională ajută mai mult la succesul în carieră decât IQ. Potrivit lui Lopes și colegilor săi, (Lopes et al. 2006) IE contribuie la dezvoltarea relațiilor puternice și pozitive între colegi și la performanțe mai mari în echipele de lucru. Angajații inteligenți emoționali fac față mai bine situațiilor stresante și sarcinilor solicitante. Law și colab. (Law, Wong, și Song 2004) a constatat că IE este un mai bun predictor al performanței locului de muncă decât abilitatea. Conceptul de IE a câștigat teren în ultimul timp, atât în discursul laic cât și în cel academic. IE a devenit o temă proeminentă în literatura de specialitate privind managementul resurselor umane, formarea și conducerea, (Dulewicz și Higgs 2004) și a început deja să influențeze practicile din aceste domenii. Criticii IE susțin că popularitatea studiilor IE se datorează publicității media, mai degrabă decât descoperirilor științifice obiective. Goleman consideră dezvoltarea IE ca datorându-se descoperirilor științifice recente (în special funcționarea creierului, (Ledoux 1991) dar și ascendenței sale ca discurs managerial.

Westbrook definește afectul ca o „clasă de fenomene mentale caracterizate în mod unic de o stare de simțire experimentată conștient, subiectivă, care însoțește în mod obișnuit emoțiile și stările de spirit", (Bagozzi 2009) sugerând că aceste concepte sunt strâns legate. (Eagly și Chaiken 1993) Cercetătorii au remarcat dificultățile care separă conceptele de afect, emoții, sentimente și dispoziție, folosite deseori interschimbabil. (McPhail și Mattson 1996)

Există mai multe modele privind modul în care IE este asociat cu criteriile de lucru : (Lievens și Chan 2010)

- *Modelul de generalizare a validității inteligenței emoționale și a criteriilor de muncă*: Generalizarea valabilității are loc atunci când asocierea dintre un predictor și un criteriu (adică valabilitatea) este constantă între joburi și setări de angajare. (Schmidt și Hunter 1977) Modelul propune ca IE să ofere o serie de beneficii membrilor organizației care, în general, se traduc în criterii de muncă mai favorabile. Prezice că IE va prezenta asociații

bivariate cu criterii în contextele organizaționale și dispozițiile angajaților, și că IE va prezenta o valabilitate incrementală față de predictorii concurenți, în special alte diferențe individuale, deoarece beneficiile IE sunt unice. Concluzii : IE prezintă corelații mici cu mai multe criterii de lucru, dar nu și cu leadership transformațional. IE prezintă o valabilitate incrementală pentru unele criterii, inclusiv apariția leadership-ului, valoarea creată și valoarea pretinsă în negocieri și previziuni afective, dar nu și pentru performanța locului de muncă. (Côté 2014)

- *Modelul specificității situației de inteligență emoțională și criterii de muncă* : O alternativă la generalizarea validității, prin care asocierea dintre un predictor și un criteriu variază în funcție de setarea de muncă sau de angajare. (Schmidt și Hunter 1977) Prezice că IE explică variația unică a criteriilor atunci când contextul organizațional sau dispozițiile angajaților facilitează desfășurarea sa, (Lievens și Chan 2010) (Wong și Law 2002) și că IE prezintă asociații mai mici sau deloc cu criterii în absența oportunităților de implementare. Pot exista condiții în care implementarea IE este dăunătoare pentru persoane și / sau organizații. (Dasborough și Ashkanasy 2002) (Salovey și Mayer 2016) Angajații cu anumite dispoziții pot avea mai multe oportunități de a implementa IE și, la rândul lor, vor prezenta asociații mai puternice între IE și criterii decât alți angajați cu dispoziții diferite. (Côté 2014) De asemenea, IE poate prezenta asociații mai puternice cu performanță la locul de muncă atunci când performanța înaltă nu este deja obținută prin alte abilități sau dispoziții. (Côté și Miners 2006) O altă ipoteză afirmă că IE este mai puternic asociată cu criterii în rândul indivizilor motivați decât în rândul celor care nu au motivație pentru a-și desfășura abilitățile. (Rode et al. 2007) Concluzii: IE este asociată cu performanța la locul

de muncă față de predictorii concurenți în locuri de muncă solicitate emoțional, dar nu în locuri de muncă care prezintă cerințe emoționale mai mici. (Côté 2014)

- *Modelul moderator al inteligenței emoționale și al criteriilor de lucru* : Nivelurile IE ale membrilor organizației modelează modul în care își exprimă dispozițiile și cum reacționează la contextele organizaționale. Prezice că IE servește ca o variabilă a moderatorului care îmbunătățește sau atenuează efectele diverșilor factori contextuali sau dispoziționali asupra criteriilor de lucru, și că efectul moderator al IE este unic și va avea loc în cazul moderatorilor concurenți. (Kilduff, Chiaburu, și Menges 2010) Modelul adaptează, de asemenea, posibilitatea ca anumiți factori organizaționali și dispoziționali să aibă efecte mai nocive în rândul angajaților cu un IE mai mare decât în rândul celor cu un IE mai mic. Concluzii : Este favorizat un model de moderator care propune ca IE să îmbunătățească sau să atenueze efectele variabilelor contextuale și dispozitive asupra criteriilor. IE îmbunătățește asocierile între obiective și comportamentul orientat spre obiectiv și atenuează asocierile dintre stresori și reacțiile nefavorabile. (Côté 2014)

Cherniss (Cherniss 2000) prezintă patru motive principale pentru care locul de muncă ar fi un cadru logic pentru evaluarea și îmbunătățirea inteligenței emoționale:

1. Inteligența emoțională este esențială pentru succesul în majoritatea locurilor de muncă
2. Multe persoane sunt angajate fără a avea competențele necesare pentru a reuși la locul de muncă
3. Angajatorii au mijloacele și motivația pentru a oferi instruire privind inteligența emoțională
4. Majoritatea angajaților își petrec majoritatea timpului la serviciu.

Cercetările în domeniul inteligenței emoționale s-au concentrat pe leadership, o calitate fundamentală la locul de muncă. (Fleishman și Harris 1962) (Mumford et al. 2000) Cercetările academice descriu două tipuri distincte de lideri: transformațional și tranzacțional. (Mandell și Pherwani 2003) *Liderul transformațional* stimulează interesul dintre colegi, inspiră o perspectivă

diferită asupra muncii, generează conștientizarea obiectivelor organizației, dezvoltă pe alții la niveluri superioare de capacitate și îi motivează pe ceilalți să ia în considerare interesele grupului față de propriile interese. (Stys și Brown 2004) Conducerea transformațională cuprinde patru dimensiuni: influență idealizată, motivație de inspirație, stimulare intelectuală și considerare individuală. (Bass 1993) *Liderul tranzacțional* este cel care recompensează (sau disciplinează) personalul pe baza performanței lor. Acesta pune accent pe standardele de muncă, finalizarea sarcinilor și respectarea angajaților, în timp ce se bazează foarte mult pe recompense organizaționale și pedepse pentru a influența performanța angajaților. (Bass 1993) Conform lui Stys, (Stys și Brown 2004) conducerea transformațională prezice ratinguri mai mari de eficiență și satisfacție, (Hater și Bass 1988) performanță mai mare a grupului, (Keller 1995) și o cantitate mai mare de efort din partea subordonaților (Seltzer și Bass 1990) în comparație cu conducerea tranzacțională. Liderii transformaționali eficienți au inteligență socială și emoțională dezvoltată. (Mandell și Pherwani 2003)

Goleman consideră că liderii cu inteligență emoțională mare sunt cheia succesului organizațional, (Goleman 2002) prin stabilirea unui climat de lucru special. Cercetările concluzionează că cei mai eficienți lideri integrează mai multe dintre cele șase stiluri de conducere evidențiate de Goleman, folosind unul sau altul în funcție de situație. (McBer 2000) Yiannis Gabriel observă că managerii de azi ajută la umplerea vidului de identitate, sens și realizare care rezultă din nemulțumirile prezentului - un loc de muncă flexibil, cu rețelele instituționale moderne orientate mai mult către „consumatorul fantezist” decât spre „angajatul truditor”. (Gabriel 2001) Mike Bagshaw speculează ce implicații ar putea avea IE pentru viitorul muncii:

> ”Viitorul rol al formatorului de management poate să nu fie doar acela de a codifica și disemina cunoștințele în mod eficient, ci și de a distra ... Rolul de manager devine unul de psiholog uman și facilitator, unde îi ghidează pe oameni să își găsească propriile învățări și simțul scopului. [Managerul] se asigură că cunoștințele sunt obținute într-un mod distractiv care armonizează orice conflict între obiectivele unei persoane și organizație. Firmele de training, consultanții și școlile de afaceri pot fi obligate să concureze la cât de plăcute, inovatoare și distractive sunt metodele lor de predare.” (Bagshaw 2000, 181–82)

Aceste afirmații confirmă preocupările lui George Ritzer din *Enchanting a Disenchanted World* cu privire la apariția „școlilor ca mall-uri”, „locurile în care se întâlnesc prietenii, petrec timpul, se feresc de ploaie sau privesc promenada. Centrele comerciale sau echivalentele lor școlare pot fi locuri distractive pentru spectatori, fără intenția de a cumpăra nimic”. (Ritzer 1999)

Conform lui Gross, (Gross 1998) tendințele de răspuns emoțional pot fi reglate prin manipularea fie a „intrării în sistem” (reglarea emoțiilor focalizată pe antecedente), fie a „ieșirii” (reglarea emoțiilor axată pe răspuns). Conform lui Chi-Sum Wong, (Wong și Law 2002) atunci când aceste modele sunt aplicate inteligenței emoționale în cadrul organizațional, angajații vor putea să își moduleze percepția asupra mediului de muncă, concentrându-se pe aspecte specifice ale mediului sau schimbându-și opinia despre acesta.

Conform lui Weiss și Cropanzano, (Weiss și Cropanzano 1996) experiențele de la locul de muncă cuprind o succesiune de evenimente cu efecte pozitive sau negative. Efectul emoțiilor ambivalente poate fi, de asemenea, pozitiv sau negativ. (Pratt și Doucet 2000) În situații extreme, stările emoționale negative pot duce la „practici opoziționale” (Collinson 1994) și „represalii organizaționale” sau comportamente „anti-cetățenești” (Folger și Cropanzano 1998) sau „recalcitrante”. (Ackroyd și Thompson 2003) Astfel Cameron afirmă că emoțiile pot fi manipulate pentru a servi anumite interese sau ideologii. (Cameron 2000) Emoțiile pot fi agenți puternici ai controlului social (Scheff 1997) și politic în cadrul micro-ierarhiilor organizaționale omniprezente. (Clark 1997) Emoțiile și managementul lor pot deveni astfel un instrument puternic, (Downing 2016) prin efecte directe sau secundare. Astfel, IE poate fi înțeleasă ca intrinsec legată de o tendință mai amplă, bine documentată, care implică creșterea „colonizării” corporative (Casey 1995) prin adoptarea unor strategii de control normativ. (Grugulis, Dundon, și Wilkinson 2016)

Bibliografie

Ackroyd, Stephen, și Paul Thompson. 2003. *Organizational Misbehaviour*. London. https://doi.org/10.4135/9781446222232.

Albrow, Martin. 1997. „Do Organizations Have Feelings?” Taylor & Francis. 1997. https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203429174.

Ashforth, Blake E., și Ronald H. Humphrey. 2016. „Emotion in the Workplace: A Reappraisal”: *Human Relations*, aprilie. https://doi.org/10.1177/001872679504800201.

Ashkanasy, Neal M. 2004. „Emotion and Performance”. *Human Performance* 17 (2): 137–44. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_1.

Bagozzi, Richard P. 2009. „The social psychology of consumer behaviour /”. 2009.

Bagshaw, Mike. 2000. „Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective”. *Industrial and Commercial Training* 32 (2): 61–65. https://doi.org/10.1108/00197850010320699.

Bass, Bernard M. 1993. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. 1 edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Bowles, Samuel, și Herbert Gintis. 2002. „Homo Reciprocans”. *Nature* 415 (6868): 125–28. https://doi.org/10.1038/415125a.

Cameron, Deborah. 2000. *Good to Talk?: Living and Working in a Communication Culture*. London. https://doi.org/10.4135/9781446217993.

Casey, Catherine. 1995. *Work, Self, and Society: After Industrialism*. London; New York: Routledge.

Cherniss, Cary. 2000. „Social and emotional competence in the workplace". În *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, 433–58. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Clark, Candace. 1997. „Misery and Company: Sympathy in Everyday Life". În . https://doi.org/10.2307/2654341.

Collinson, David. 1994. „Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace". În *Resistance and power in organizations*, 25–68. Critical perspectives on work and organization. Florence, KY, US: Taylor & Frances/Routledge.

Côté, Stéphane. 2014. „Emotional Intelligence in Organizations". SSRN Scholarly Paper ID 2414419. Rochester, NY: Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=2414419.

Côté, Stéphane, și Christopher T. H. Miners. 2006. „Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance". *Administrative Science Quarterly* 51 (1): 1–28. https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1.

Dasborough, Marie, și Neal M. Ashkanasy. 2002. „Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships". *Leadership Quarterly* 13 (5): 615–34. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9.

Downing, Stephen J. 2016. „Learning the Plot: Emotional Momentum in Search of Dramatic Logic". *Management Learning*, august. https://doi.org/10.1177/1350507697281003.

Dulewicz, Victor, și Malcolm Higgs. 2004. „Can Emotional Intelligence be developed?" *The International Journal of Human Resource Management* 15 (1): 95–111. https://doi.org/10.1080/0958519032000157366.

Eagly, Alice H., și Shelly Chaiken. 1993. *The psychology of attitudes*. The psychology of attitudes. Orlando, FL, US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Fineman, Stephen J. 2005. „Appreciating emotion at work: paradigm tensions". În . https://doi.org/10.1504/ijwoe.2005.007323.

Fleishman, Edwin A., și Edwin F. Harris. 1962. „Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover". *Personnel Psychology* 15 (1): 43–56. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x.

Folger, Robert, și Russell Cropanzano. 1998. *Organizational justice and human resource management*. Organizational justice and human resource management. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Gabriel, Yiannis. 2001. „The Glass Cage: Flexible Work, Fragmented Consumption, Fragile Selves". *Self, Social Structure, and BeliefsExplorations in Sociology*, 57–73. https://www.academia.edu/789887/The_glass_cage_flexible_work_fragmented_consumption_fragile_selves.

Goleman, Daniel. 2002. „Emotional Intelligence : Issues in Paradigm Building From the book The Emotionally Intelligent Workplace". În .

Gross, J. J. 1998. „Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology". *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1): 224–37. https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.1.224.

Grugulis, Irena, Tony Dundon, și Adrian Wilkinson. 2016. „Cultural Control and the `Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy:" *Work, Employment and Society*, iunie. https://doi.org/10.1177/09500170022118284.
Hater, John J., și Bernard M. Bass. 1988. „Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology* 73 (4): 695–702. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695.
Keller, Robert T. 1995. „«Transformational» Leaders Make a Difference". *Research Technology Management* 38 (3): 41–44. https://www.jstor.org/stable/24129633.
Kilduff, Martin, Dan S. Chiaburu, și Jochen I. Menges. 2010. „Strategic Use of Emotional Intelligence in Organizational Settings: Exploring the Dark Side". *Research in Organizational Behavior* 30 (ianuarie): 129–52. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002.
Kuepers, Wendelin, și Jürgen Weibler. 2008. „Emotions in Organisation: An Integral Perspective". ResearchGate. 2008. https://www.researchgate.net/publication/228079580_Emotions_in_organisation_An_integral_perspective.
Küpers, Wendelin, și Jürgen Weibler. 2005. *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer W., GmbH.
Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong, și Lynda J. Song. 2004. „The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies". *Journal of Applied Psychology* 89 (3): 483–96. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483.
Ledoux, Joseph. 1991. „Emotion and the Limbic System Concept". *Concepts in Neuroscience* 2: 169–99. https://nyuscholars.nyu.edu/en/publications/emotion-and-the-limbic-system-concept.
Lievens, Filip, și David Chan. 2010. „Practical intelligence, emotional intelligence, and social intelligence". În *Handbook of employee selection*, 339–59. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
Lopes, Paulo N., Daisy Grewal, Jessica Kadis, Michelle Gall, și Peter Salovey. 2006. „Evidence That Emotional Intelligence Is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work". *Psicothema* 18 Suppl: 132–38.
Mandell, Barbara, și Shilpa Pherwani. 2003. „Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison". *Journal of Business and Psychology* 17 (3): 387–404. https://doi.org/10.1023/A:1022816409059.
McBer, Hay. 2000. *Research Into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. DfEE.
McPhail, Janelle, și Jan Mattson. 1996. „The Effect of Mood States on the Dyadic Service Encounter". *ACR Asia-Pacific Advances* AP-02. http://acrwebsite.org/volumes/11530/volumes/ap02/AP-02.
Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, și Edwin A. Fleishman. 2000. „Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems". *The Leadership Quarterly* 11 (1): 11–35. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7.
Oatley, Keith, și P. N. Johnson-Laird. 1987. „Towards a cognitive theory of emotions". *Cognition and Emotion* 1 (1): 29–50. https://doi.org/10.1080/02699938708408362.
Ostell, Alistair. 1996. „Managing Dysfunctional Emotions in Organizations". *Journal of Management Studies* 33 (4): 525–57. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00167.x.

Pratt, Michael G., și Lorna Doucet. 2000. „Ambivalent Feelings in Organizational Relationships". În *Emotion in Organizations*, 2-lea ed, 204–26. London: SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446219850.

Putnam, Linda L., și Dennis K. Mumby. 1993. „Organizations, emotion and the myth of rationality". În *Emotion in organizations*, 36–57. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Relojo, Dennis. 2015. „From Passion to Emotion: Emotional Quotient as Predictor of Work Attitude Behaviour among Faculty Members". http://www.imanagerpublications.com.

Ritzer, George. 1999. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*. 1 edition. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

Rode, Joseph C., Christine H. Mooney, Marne L. Arthaud-Day, Janet P. Near, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, și William H. Bommer. 2007. „Emotional Intelligence and Individual Performance: Evidence of Direct and Moderated Effects". *Journal of Organizational Behavior* 28 (4): 399–421. https://doi.org/10.1002/job.429.

Salovey, Peter, și John D. Mayer. 2016. „Emotional Intelligence": *Imagination, Cognition and Personality*, noiembrie. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

Scheff, Thomas J. 1997. *Emotions, the social bond, and human reality: Part/whole analysis*. Emotions, the social bond, and human reality: Part/whole analysis. Paris, France: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. https://doi.org/10.1017/CBO9780511549496.

Schmidt, Frank L., și John E. Hunter. 1977. „Development of a general solution to the problem of validity generalization". *Journal of Applied Psychology* 62 (5): 529–40. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.529.

Schreyögg, Georg. 2004. *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. völlig neu bearbeitete Auflage 2004. S.l.: Schäffer Poeschel.

Seltzer, Joseph, și Bernard M. Bass. 1990. „Transformational leadership: Beyond initiation and consideration". *Journal of Management* 16 (4): 693–703. https://doi.org/10.1177/014920639001600403.

Stanley, Robb O., și Graham D. Burrows. 2001. „Varieties and Functions of Human Emotion". ResearchGate. 2001. https://www.researchgate.net/publication/237319386_Varieties_and_functions_of_human_emotion.

Stys, Yvonne, și Shelley L. Brown. 2004. „A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections". În .

Van Rooy, David L, și Chockalingam Viswesvaran. 2004. „Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net". *Journal of Vocational Behavior* 65 (1): 71–95. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9.

Waldron, Vincent R. 2000. „Relational Experiences and Emotion at Work". În *Emotion in Organizations*, 2-lea ed, 64–82. London: SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446219850.

Weiss, Howard M., și Russell Cropanzano. 1996. „Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". În *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18*, 1–74. US: Elsevier Science/JAI Press.

Wong, Chi-Sum, și Kenneth S. K. Law. 2002. „The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude”. În . https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1.